Пути разрешения кризисных ситуаций в условиях риска

Стратегические планы предприятия реализуются в условиях неоднозначности протекания реальных социально-экономических процессов. В момент принятия решений практически невозможно получить точные и полные знания об отдаленной во времени среде реализации стратегии предприятия, о всех действующих или потенциально могущих проявиться внутренних и внешних факторах. Все это суть выражения неопределенности как объективной формы существования окружающего нас мира. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание или количественную оценку либо вызвать нежелательное развитие событий как предвидимое, так и неожиданное. В результате намеченная цель, ради достижения которой принимаются стратегические решения, не будет достигнута. Важной стратегической целью деятельности предприятия является достижение им экономической безопасности.

Программа управления рисками на фирме должна определять, как осуществляется работа по управлению рисками в превентивной деятельности и постфактум - когда нежелательное событие уже произошло, то есть должны работать специальные ситуационные программы управления кризисами.

Чтобы создать на фирме эффективную систему управления рисками, ее руководство должно сделать следующее:

- осознать, что фирма нуждается в более стратегичном, чем прежде, управлении и принять управленческую стратегию на необходимый период времени;

- ощутить потребность в управлении рисками хотя бы на интуитивном уровне;

- получить сводные данные о фактических потерях и их причинах за прошлые периоды;

- в самой общей форме спрогнозировать тенденцию изменения этих потерь на обозримое будущее;

- определиться с тем, приемлема ли прошлая практика спонтанного финансирования потерь и согласуется ли она с новой стратегией управления фирмой;

- принять решение о разработке пилотной программы управления рисками;

- назначить из числа высших руководителей фирмы ответственного руководителя проекта развития риск-менеджмента на фирме.

Под началом руководителя проекта должна быть организована работа зарождающейся или трансформирующейся службы управления рисками фирмы. Для разворачивания этой работы нужна поэтапная долговременная концепция. Все должно быть обобщено в единую концепцию с комплексной методикой.

Современный программный пакет MS Office позволяет описать комплексную программу управления рисками средствами, доступными обычному пользователю персонального компьютера (не программисту!) на уровне весьма масштабном и детальном. Для этого достаточно овладеть простым инструментом гиперссылок, который начиная с версии MS Office 97 позволяет соединять файлы различных программ этого пакета - и текстовые (MS Word), и расчетные (MS Excel), и презентационные (MS Powerpoint), и базы данных (MS Access). Кроме того, можно подключать и мультимедийные средства. Это позволяет риск-менеджеру самостоятельно и многосвязно описывать риски и их распределения по структурным модулям организации (то есть в итоге составлять карты риска), проводить расчеты необходимых расходов и источников финансирования, обоснованно составлять планы мероприятий и бюджеты для их проведения, подключать электронные таблицы и базы данных для проведения необходимых расчетов. Особенно важно то, что все это предоставляется во взаимоувязанном и наглядном виде на экране любого персонального компьютера без какого-либо специального софтвера. Такие модели может строить и модифицировать любой специалист, умеющий пользоваться пакетом MS Office на уровне чуть выше среднего! А понимать и анализировать получаемые данные может любое лицо, принимающее решение и владеющее компьютером на очень среднем уровне.

На основании комплексного исследования проблем управления рисками в бизнесе, можно предложить довольно универсальную модель программы управления рисками. Следует иметь в виду, что такая модель может быть составлена и с небольшим количеством удобных сервисных операций, но для этого требуются услуги профессионального программиста. При этом строение описываемой здесь модели вряд ли существенно изменится. Дело в том, что эта модель описывает внутреннее естественное строение программы управления рисками организации.

Единственный недостаток модели в том, что при всей ее простоте на бумагу она может быть распечатана только частями (в силу своих геометрических размеров). Но на экране компьютера можно обозревать множество окон из разных программ во взаимосвязи.

Основная идея модели проста - это гипертаблица, которая строится в одной компьютерной директории, вмещающей в себя связанные гиперссылками файлы различных программ пакета MS Office. Это таблица, в головке которой специальным образом изображена организационная структура организации, а боковике - различные аспекты управления рисками: виды рисковых экспозиций, виды рисков, источники финансирования. В клетках поля таблицы помещаются количественные и качественные характеристики рисков, планы мероприятий их бюджетами, а также средства повышения наглядности материала. Все это пронизано гиперссылками.

Опишем теперь этапы разработки программы управления рисками.

В начале разработки программы управления рисками прежде всего надо понять:

1. Как эти ценности распределены по организации?

2. Какие ценности фирмы экспонированы на риск?

3. Какие именно риски угрожают каждой ценности в отдельности, то есть каков актуальный рисковый спектр каждой ценности?

4. Как велики возможные потери каждого вида ценности от каждого риска в каждом структурном модуле (подразделении или должностной позиции) фирмы?

Во сколько может обойтись восстановление утраченной ценности, то есть какова стоимость возмещения каждой утраченной ценности в каждом подразделении фирмы?

5. Насколько вероятна реализация каждой экспозиции в планируемом периоде, то есть какова вероятность того, что та конкретная утрата или ущерб произойдут в планируемом периоде?

Иначе говоря, первый шаг риск-менеджера - это составление подробной профилированной рисковой карты фирмы. На этой карте показываются рисковые профили каждого модуля организационной структуры. Порядок составления этой карты следующий:

Шаг 1. Выбирается горизонт управления рисками, который определяется периодичностью достижения системообразующих целей организации и выполнения стратегии управления, принятой на планируемый период.

Программы управления рисками - это инструмент не самоценный, а лишь необходимый для достижения совокупности изменяющихся целей организации. Глубина управления рисками во времени не обязательно равна периоду, на который планируется стратегия управления фирмой. Чем больше эта глубина, тем дороже разработка программы, но тем дешевле управление риском на каждый месяц, квартал и т. д. Чем больше эта глубина, тем меньше ее точность.

Шаг 2. Строится организационно-структурная схема фирмы, для которой создается модель управления рисками. Организационная административная структура фирмы должна быть описана наглядно, непротиворечиво и полно. В схему следует включать только те модули (подразделения, должностные позиции и людей), которые связаны с рисками. Таким образом, каждому модулю, независимо от того, на каком уровне административной иерархии он находится, выделяется по отдельной колонке во всех будущих взаимосвязанных таблицах модели управления рисками. Это необходимо в связи с тем, что каждый модуль имеет свои собственные рисковые спектр и профиль, отличающиеся от аналогичных характеристик возглавляемых ими подразделений. Должность директора может занимать человек талантливый, утрата которого имеет особую окраску персонального риска. На этой же должности может работать обычный профессионал-администратор, которого можно довольно просто заменить. Риск-менеджер работает с конкретной информацией и конкретными рисками, поэтому ему приходится учитывать не только формальные свойства модулей, но и их текущие индивидуальные рисковые особенности. Именно поэтому все модули встраиваются в модель управления рисками индивидуальной колонкой. Эти колонки подключаются с разных уровней иерархии, образуя единую головку всех таблиц единой модели управления рисками.

Структура самой службы управления рисками входит в общую структуру фирмы на правах обычного функционального подразделения системы управления.

Шаг 3. Составляется список всех экспонируемых под риск ценностей, которыми располагает фирма. Здесь недостаточно просто подставить в боковик карты рисков взятый из учебника или справочника список всевозможных рисков. На основе теоретического обобщенного рискового спектра бизнеса или отраслевых перечней и классификаций рисков проводится уточнение актуального рискового спектра конкретной фирмы. Один из простых, быстрых и достаточно точных методов такого уточнения - мозговой штурм на выявление и ранжирование рисков, проводимый в группе из 7-10 компетентных сотрудников фирмы и внешних экспертов.

Шаг 4. Составляются списки релевантных и в то же время актуальных рисков, которым подвергается каждая ценность. Сильный метод - мозговой штурм на выявление по возможности всех таких рисков. Существуют и другие методы выявления рисков.

Шаг 5. Рассчитывается величина возможных потерь в каждом подразделении по каждому виду рисков и по каждому виду ценностей. Эти величины либо напрямую рассчитываются, либо оцениваются экспертно. При этом полные расчеты помещаются в отдельные файлы, гиперссылка на которые помещается в этой же клетке карты рисков.

Шаг 6. Рассчитывается или оценивается величина необходимых расходов на восстановление после понесения конкретных потерь. Эта величина во многих случаях отличается от стоимости потерь, так как к последней добавляются многообразные накладные расходы и изменение рыночных цен. К этой цифре также может быть поставлен на гиперссылку файл с полными расчетами и аргументами.

Шаг 7. Оценивается напряженность каждого риска в каждом подразделении по каждой экспозиции. Сделать это можно экспертной оценкой, мозговым штурмом и иногда прямым расчетом вероятности реализации конкретной экспозиции. Аргументы и расчеты также присоединяются на гиперссылку.

Шаг 8. Подсчет итогов по рискам, вошедшим в карту рисков и оцененным в ее рамках. Подведение итогов по видам рисков позволяет построить общий рисковый профиль организации и усредненную напряженность рисков. Этот спектр полезен для оценки ситуации в целом. Сводка по видам рисков должна быть просуммирована, потому что многие инструменты защиты рисков предназначены для конкретных рисков и могут применяться как специфичная группа. Сведение рисков и инструментов управления ими в группы позволяет получать экономию. На этом построены многие идеи интегрированного управления рисками. Вопрос о том, как подсчитать усредненные показатели напряженности рисков по организации целом, - это непростой вопрос, который можно заменить экспертной оценкой. Дело в том, что вероятности и другие числовые значения, которые известны для каждого риска и в каждом подразделении, не дают полного основания для расчета рисков для их совокупности.

В результате выполнения этого шага риск-менеджер располагает картой рисков своей фирмы. Теперь, опираясь на карту нужно суммировать экспозиции фирмы по видам рисков, необходимо для того, чтобы выработать решения, специфичные по каждому виду рисков. После этого потребуется рассчитать необходимое финансовое покрытие по каждому виду риска каждого доступного источника финансирования, а также изучить возможности интегрированного покрытия рисков и сбалансировать необходимости воздействия на рисковую позицию с возможностями и уровнями защиты. При консолидации рисков по видам нужно заполнить среднюю часть модели и получить, таким образом, рисковые профили организации в целом и каждого из ее модулей. Для этого нужно осуществить следующие шаги.

Шаг 9. Разрабатывается план мероприятий по управлению для каждого вида рисков по каждому модулю. В эти планы следует включать мероприятия по принципу необходимой достаточности, помня о том, что, с одной стороны, ресурсы фирмы ограничены, а с другой - требуется обеспечить достаточно надежное управление рисками фирмы. При недостатке ресурсов именно эту часть программы придется корректировать в первую очередь, исключая второстепенные мероприятия. Файлы с этими иногда довольно объемистыми материалами подключаются к модели на гиперссылки.

Шаг 10. Разрабатываются бюджеты, потребные для осуществления каждого из планов мероприятий. Полные файлы бюджетов в единой форме электронных таблиц подключаются к модели на гиперссылки.

Шаг 11. Формируется сводный потребный бюджет путем суммирования потребных бюджетов отдельных мероприятий. Поскольку при составлении отдельных бюджетов используется один электронный формат, это суммирование не представляет никакой сложности.

Шаг 12. Составляется сводный план мероприятий по управлению рисками. Это также несложно. При этом следует учесть возможность объединения однотипных мероприятий для разных подразделений в единые мероприятия и компании для всей фирмы. После этого этапа будут иметься все данные для проектирования схемы финансирования сводного плана мероприятий.

Шаг 13. Оцениваются возможности финансирования каждого риска в каждом подразделении из каждого источника фондов. Источники финансирования известны: они такие же, как у любого другого делового проекта. Риски могут финансироваться из собственных, дополнительно инвестируемых средств владельцев фирмы, из заемных источников, с продажи финансовых инструментов, из акционерного капитала, из нераспределенной прибыли и из потенциальной расчетной экономии, которую принесет эффективный риск-менеджмент как центр прибыли.

Шаг 14. Суммируются возможности финансирования и сравнивают их с результатами шага 10. Если потребное финансирование значительно превосходит доступное, то следует кардинально пересмотреть подход к управлению рисками, принятый в настоящий момент. Возможно, что наши желания (цели фирмы на данный период) сильно расходятся с нашими возможностями. Тогда следует пересмотреть цели. Ибо как бы эти цели не были хороши, слишком большие расходы на необходимый для их реализации риск-менеджмент могут быть симптомом нереалистичности или недостаточной консервативности yпpaвленческой стратегии. Если же потребные фонды окажутся существенно ниже интуитивно ожидаемых, то следует проанализировать ситуацию: либо мы наивны в оценке рисков; либо мы чересчур консервативны в своих планах; либо у нас есть шанс опережающе снизить риски по сравнению с дополнительными расходами на управление рисками.

Шаг 15. Анализируются возможности групповой (унифицированной и совместной для групп модулей), зонтичной (совместной для группы рисков одного модуля) и интегральной (всеобщей для совокупности всех модулей и всех рисков) системы защиты от рассмотренных рисков на рассмотренный период. Это творческий этап, который вновь возвращает риск-менеджера к анализу взаимосвязанности рисков между собой, к paнжированию рисков, к нелинейной зависимости результата вложений в разные риски, разные модули и на разных этапах жизни фирмы, ее модулей, рыночных ниш и продукции.

Шаг 16. Перерасчитывается программа финансирования на возможности интеграции мероприятий и расходов. По результатам анализа, находок и решений, принятых по результатам шагов 14 и 15, следует переделать всю программу управление риском по той же методике начиная с шага 1. После того как очередная попытка приведет к приемлемой конфигурации программы управления рисками, можно перейти к следующим шагам.

Шаг 17. Подготавливаются декларации, контракты, кредитные соглашения, графики, приказы и другие организационно-распорядительные, рекламные, агитационные, наглядные, инструктивные документы и прочие материалы, которые должны обеспечить выполнение разработанной программы управления рисками. Это организационная часть запуска принятой программы управления рисками. Работы здесь много, но она не отличается от управленческой предпусковой работы по любой другой программе, которую решило реализовать руководство фирмы.

Шаг 18. Подготавливаются осуществить программу обучения сотрудников фирмы всему, что им необходимо знать и уметь для эффективного участия в реализации программы управления рисками данного периода. Обучение сотрудников под изменяющиеся потребности фирмы - это постоянная работа, имеющая свою специфику. Обучение сотрудников под принятую программу управления рисками необходимо. Иначе многие ее мероприятия будут либо не выполнены, либо выполнены неправильно.

Шаг 19. Организуются контроль и мониторинг выполнения программы управления рисками, а также сбор информации для разработки такой программы на следующий период планирования. Это рутина управленческой функции. От нее существенно зависит успех программы. Главное здесь - правильно распределить обязанности и права в аппарате управления организацией. Для последовательного согласования такого распределения вполне подходит методика линейных карт распределения ответственности.

Итак, программа управления рисками разработана. Необходимо внедрить ее, организовав постоянный мониторинг рисков и уточнение программы, если появится потребность в этом. Однако программа работает, лишь если события будут развиваться более-менее плавно. Если же произойдут катастрофические события, потребуется управление особого типа - кризисное, ситуационное. Для такого управления требуются особые планы.

По данным Федерального агентства по чрезвычайному управлению США (Federal Emergency Management Agency, FEMA), лишь 25 % фирм, так или иначе попавших в катастрофические ситуации, имели ситуационные планы, а 60 % из них так и не смогли полностью восстановиться после кризисов. Большой опыт ситуационного управления накоплен в больших технических, экономических и социальных системах - космических комплексах, атомных подводных лодках, атомных электростанциях, в крупных банках и полицейских службах разных стран. Однако конкретика этого ценнейшего опыта остается секретной для общественности (и хочется верить - для террористов) в целях обеспечения безопасности этих объектов/

Кризисы возможны в любых фирмах, даже в тех, где прекрасное управление. Планирование кризисов - это обязательная часть стратегического управления любой фирмы. В общем виде управление кризисными ситуациями выглядит довольно просто. К примеру, в инструкции FEMA справедливо указывается, что работа по управлению кризисами состоит из четырех направлений: ослабление опасности, подготовка, действия в кризисе, восстановление после кризиса. Все становится гораздо сложнее, когда дело доходит до подробностей. Все кризисы; уникальны, но во всех кризисах есть нечто общее - именно то, что это кризис. Именно эту общность следует разработать в первую очередь, затем отрабатывается специфика каждого кризиса в отдельности и в конце концов отрабатывается общая дисциплина сотрудников на случай любого кризиса, а также тренируется согласованное поведение всех причастных людей и организаций на случаи самых главных для условий данной фирмы катастроф.

Поэтому программа управления рисками будет неполна, если не дополнить ее ситуационными планами для особо опасных событий, которые несут в себе смертельную угрозу фирме, возникают без симптоматики раннего оповещения и развиваются катастрофично.

Инициатором разработки ситуационных планов выступает служба управления риском. Первое, что должна сделать служба риск-менеджмента: обеспечить защиту людей, связанных с фирмой, - сотрудников, потребителей, местных жителей и т. д. Важнейший документ - план защиты людей в случае объявления кризисной ситуации. В нем должны быть возможно подробно описаны первостепенные меры по защите персонала фирмы и посторонних лиц от вовлечения в катастрофические события, меры по эвакуации людей из опасных зон, помощь пострадавшим во время кризиса и после него. Это наиболее важный документ всего ситуационного плана не только из-за гуманитарных соображений, но и по финансовым причинам. Дело в том, что если выяснится, что фирма должна была и могла защитить людей, что было известно об опасности и фирма чего-то не доделала, то величина судебных исков к ней возрастет в десятки раз. Помощь пострадавшим должна оказываться и после катастрофы: медицинская, психологическая, юридическая, организационная, финансовая...

Второе, что должна сделать служба риск-менеджмента: составить список фатальных рисков. Исходный вариант этого списка составляется методом мозгового штурма на любом совещании компетентных сотрудников фирмы, представляющих фирму в целом. Скорее всего, в этот список попадут опасности для денежных потоков, для системы облуживания базовых клиентов, для удержания рыночной доли, для акционерного капитала и для жизней сотрудников. Затем этот список ранжируется и уточняется с помощью консультантов. Главная задача здесь - выявить серьезные кризисы. Во время серьезных кризисов требуется особое управление. Здесь подходит сравнение полета самолета па автопилоте, соответствующего нормальному риск-менеджменту, с полетом “на ручном управлении”, когда имеется возможность сбоя автопилота и летчик берет управление на себя. Подготовленный человек - это самая мощная адаптивная система в природе. Катастрофы тем и характерны, что на время их действия никаких инструкций персоналу заранее дать невозможно: просто неизвестно, как катастрофа будет развиваться. Поэтому главное в таких ситуациях - особые управленческие команды рискового ситуационного управления. Как показывает анализ специальной литературы развитых экономик, типовой состав этих команд таков:

♦ Руководитель группы - один из высших руководителей фирмы, способный принимать трудные решения и имеющий соответствующие полномочия. До наступления кризиса он принимает окончательные решения по ситуационным планам и руководит работой группы. Во время кризиса он становится единственным или одним из очень немногих лиц, имеющим право отдавать приказы. После кризиса он работает в составе совета директоров фирмы, помогая совету вновь принять бразды нормального правления.

♦ Финансовый директор группы - как правило, это высший финансовый руководитель фирмы. До наступления кризиса он оценивает финансовые масштабы ситуационного управления и подготавливает соответствующие фонды быстрого реагирования. Во время кризиса он организует оплату нужд ситуационного управления. После кризиса он следит за тщательным учетом потерь и издержек.

♦ Юридический представитель - на всех этапах обеспечивает легальность действий кризисной группы и правовую защиту интересов фирмы.

♦ Специалист по физической безопасности - как правило, руководитель службы охраны предприятия. До наступления кризиса он участвует в разработке плана действий в кризисной ситуации и организует тренировки. Во время кризиса он главный координатор ситуационного плана и связующий элемент с полицией, пожарными и другими спецслужбами. После кризиса занимается оценкой эффективности ситуационного плана и его уточнением.

♦ Риск-менеджер - оценивает ситуацию в целом, составляет документы ситуационного плана. До наступления кризиса он участвует в разработке плана действий в кризисной ситуации, организует тренировки и составляет все необходимые документы. Он оценивает возможные потери и предлагает схемы страхования, соответствующие потребностям ситуационного управления. Во время кризиса он, как правило, является и помощником главного координатора ситуационного плана. После кризиса занимается расследованием причин кризиса, оценкой потерь и получением страховых компенсаций, оценивает эффективности ситуационного плана и его уточнением.

♦ Специалист по коммуникациям - на всех этапах отвечает за то, чтобы информация о фирме поступала куда надо фирме, чтобы ее критическая секретная информация не разглашалась, чтобы общение со средствами массовой информации было адекватно дозированным, не сеяло бы панику, ложные слухи и не подрывало бы престиж фирмы. К примеру, информацию о кризисной ситуации на фирме должен давать только сотрудник, который имеет специальную подготовку по связям с общественностью и общению со средствами массовой информации. Престиж фирмы как надежного поставщика и партнера - это один самых ценных активов фирмы. Его очень непросто оборонять в условиях кризиса. Каждое слово, которое может быть скандально и вредоносно истолковано, будет истолковано именно так. Общение с журналистами подобно борьбе с медведем: отдыхать приходится только тогда, когда этого хочет медведь.

♦ Специалист по человеческим отношениям (психолог) - подготавливает, проводит и анализирует мероприятия по воздействию на отдельных лиц и группы с целью недопущения паники, шоков и избыточных стрессов. Оказывает необходимую психологическую помощь пострадавшим.

♦ Внешние консультанты - привлекаются по мере необходимости.

Разработка комплекта ситуационных программ управления фирмой в кризисных ситуациях проводится поэтапно на обязательном фоне проведения профилактических мер программы управления рисками.

Шаг 1. Проанализировать “точки уязвимости” фирмы, из-за нежелательных событий в которых фирма может “опрокинуться” в кризис.

Кризис - это такое развитие событий, которое может привести к реализации риска, фатального для фирмы. Инструменты анализа: мозговой штурм, анализ по методу “ Если, то“, технические расчеты, экспертиза. Важно анализировать не только конкретные события, но и сочетания событий (эффект домино, симптоматика и кризисные треугольники). Большинство наиболее тяжелых катастроф, как показывает опыт, происходят не из-за одной крупной ошибки, а как следствие совпадения (синергетики) нескольких событий, каждое из которых, взятое в отдельности, не чревато никакими серьезными последствиями. Сокрушительные ситуации стоят того, чтобы синергетический анализ по ним был проведен в полной мере.

Шаг 2. Выработать аварийные процедуры и временные механизмы управления, а также, безусловно, однозначные сигналы для автоматического включения этих процедур механизмов.

Сигналы для включения ситуационных механизмов управления должны быть заблаговременно известны всем сотрудника фирмы. Один из главных документов ситуационного плана - это схема коммуникаций и список лиц внутри и вне фирмы, которые должны быть извещены о получении сигнала о кризисе.

Шаг 3. Обсуждение каждого ситуационного плана, испытание плана на учениях и его корректировка.

Шаг 4. Инструктаж и тренировка сотрудников временных кризисных структур управления.

Шаг 5. Заключение внешних предварительных контрактов и согласование планов с ключевыми поставщиками, потребителями, гостиницами и обслуживающими сетями.

Шаг 6. Регулярная деятельность по обеспечению постоянно работоспособности ситуационных планов, мониторинг их состояния и обновление.

Шаг 7. Корректировка всей программы управления рисками по итогам разработки ее ситуационной части.

Ситуационные планы управления кризисами подобны страховке: вы надеетесь, что он никогда не понадобится, но уж если он понадобился, то лучше бы он сработал хорошо. Для того чтобы разработать эффективный ситуационный план управления следует обратить внимание на некоторые обязательные аспекты жизни фирмы.

Один из исходных материалов: таблица времени выживания всей организации при сбоях различных элементов и модулей организации. Исходный вариант этой таблицы можно составить мозговым штурмом. Те модули, из-за которых фирма остановится скорее, требуют более серьезной защиты на этапе ослабления угроз, даже если сбои в них маловероятны. На этой основе создается план обеспечения непрерывности производства. Кризис, с точки зрения фирмы, это и есть нарушение непрерывности производства. К остановке работы могут привести и причины, которые находятся вне самого производственного процесса: в информационных системах, в системах документооборота, в финансовых потоках, в действиях поставщиков и сбытовиков и др.

Важный документ в системе кризисного управления – схема перемещения рабочих процессов в случае кризиса. Во время атаки на Всемирный торговый центр в Нью-Йорке многим фирмам, имевшим там штаб квартиры, удалось быстро переместить их в другие здания и гостиницы, переключив при этом прежние телефонные номера на новые места.

Инструкция по резервному копированию и хранению ключевой информации - это совершенно необходимый документ, правильное следование которому необходимо регулярно и строго проверять. В мире компьютеров это не только необходимо, но и довольно просто.

План финансирования ситуационных рисков должен быть утвержден заранее и в лимитах, и в аварийных процедурах. Должны быть также предусмотрены резервы на непредвиденные нужды.

Предварительные контракты на случай наступления ситуации необходимы фирме, чтобы период восстановления не затягивался. Такие условные контракты со строителями, энергетиками, здравоохранением, страховщиками и пр. можно и должно заключить заблаговременно, чтобы в нужный момент помощь поступила незамедлительно.

Полномасштабное ситуационное обеспечение безопасности фирмы - это огромная работа. Но она вполне по силам даже небольшой, но квалифицированной команде, возглавляемой риск-менеджерами, если работать рационально и правильно ранжировать цели и средства. Но эта работа требует внимания высших руководителей фирмы, времени и средств. Зато она позволит фирме выжить.

Список использованных источников

1. Альгин А.П. Грани экономического риска. М. - 1997.
2. Аникеев И.М., Аникеева И.С. Основы финансового аудита. – Мн.: Белмаркет, 1995.
3. Антикризисное управление предприятием / В.П. Ельсуков, В.С. Каменков, Б.И. Конанов, А.И. Мирониченко. – Мн.: Аверсэв, 2003. – 574 с.
4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
5. Боков В.В Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике. СПб. - 1999.
6. Гробовой П.Г., Петрова С.Н., Полтавцев С.И. Риски в современном бизнесе. М. - 1994.
7. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М. - 1997.
8. Половинкин П.Д. Риск в предпринимательской деятельности. М.- 1999.
9. Ральф Винс. Методы анализа рисков для трейдеров и портфельных менеджеров/ Пер. с англ.: Издательский дом «АЛЬПИНА», 2000г.
10. Риск-менеджмент: Учебник / В.Н. Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатернославский, Дж.Дж. Хэмптон под ред. И. Юргенса. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003.
11. Устенко О.Л. Теория экономического риска. К. - 1997.